

# Martien Plasmeijer Rogier Offerhaus

## Oaks: financiële 'Michelin' sterren, als groei en succes indicator

TEKST: RONALD BUITENHUIS / FOTOGRAFIE: GUUS PAUKA

**E**én doel heeft Martien Plasmeijer inmiddels nagenoeg verwezenlijkt: het compleet renoveren van het prachtige landgoed en landhuis Eikenrode in Loosdrecht. Een ander doel ligt in het verschiet. Hij gaat oaks/ eiken introduceren als beursindicatoren. Financiële 'Michelin' sterren (in dit geval eikenboom iconen) die aangeven of bedrijven in staat zijn duurzaam hun realisatiekracht te vergroten. Realisatiekracht, wat internationaal "the power to execute" wordt genoemd, definieert Plasmeijer als het vermogen van een organisatie om haar strategische speerpunten in termen van kernwaarden (identiteit) en resultaat te realiseren. Heeft een fonds vijf oaks, investeer er dan maar in. Het is gegarandeerd een autonome groeier.

De rododendrons op landgoed Eikenrode moeten nog wakker worden na de winter. Eikenrode was vroeger een ontmoetingsplek voor filosofen en kunstenaars om na te denken over 'de wereld'. In de zestiger jaren raakt het landgoed in verval en onlangs werd het te koop gezet. Van de 192 kandidaat-kopers is Martien Plasmeijer uiteindelijk de gelukkige. Hij mag het teloorgegangene landgoed -inmiddels gekrompen tot nog altijd een acceptabele negen hectare - weer in oude eer herstellen. 'Mijn doel is om Eikenrode duurzaam te beschermen, zodat het er over driehonderd jaar nog staat. Eikenrode hoort bij de geschiedenis van Loosdrecht.'

Anno 2006 is het bijna: mission completed. Nog een paar zeer belangrijke stappen en Eikenrode oogt, in al haar samenhang, als herboren. Net als Plasmeijer zelf overigens. Tijdens het willen zorgen voor het herstel en beheer van dit cultuurhistorisch erfgoed gebeurde er





LANDGOED EIKENRODE

namelijk iets met de man die even daarvoor zijn bedrijven had verkocht. 'Ik ontdekte dat je zo'n waardengedreven doelstelling alleen kunt realiseren met gepassioneerde mensen. Schilders, adviseurs, financiers, restaurateurs, hoveniers.... Wanneer mensen in zo'n proces niet volledig toegewijd zijn om echt hun verantwoordelijkheid te nemen, dan zal het eindresultaat er niet naar zijn. Alleen passie kon de ziel in Eikenrode terugbrengen.' En hiermee doorleeft hij de grondslag voor zijn visie. Is het in het bedrijfsleven niet net zo? Presteren bedrijven waar kernwaardengedrag, individuele doelen en het echt nemen van de eigen verantwoordelijkheid leidend zijn ondernemingen met een ziel niet veel beter dan bedrijven die puur gefocust zijn op korte termijn financieel rendement?

#### De ziel van een onderneming

Plasmeijer: 'Mijn vaste overtuiging is: druk je te hard op resultaten, dan druk je de ziel uit een organisatie. Natuurlijk, je moet ook sturen op resultaat, maar als je daarbij de gemeenschappelijke waarden van een bedrijf uit het oog verliest, gaat het op de lange termijn toch verkeerd.' In theorie ziet hij dat bedrijven wel die waarden -corporate values- definiëren, maar in de praktijk totaal niet toepassen en besturen. Het zijn helaas veelal holle begrippen.

Plasmeijer: 'De ziel van een onderneming is veel te vaak afhankelijk van een leider. In de praktijk bepaalt de leider de normen en waarden van een concern. Gaat-ie weg, komen er nieuwe normen. Het zou andersom moeten: de waarden moeten in de vezels van het concern zitten en de CEO moet zich daar ondersteunend in opstellen. Hij moet de waarden uitdragen.' Plasmeijer heeft de vaste overtuiging dat duurzaam autonoom groeien alleen mogelijk is in bedrijven met een consistent waardenpatroon. Plasmeijer: 'Kijk wat er gebeurt met ondernemingen als Enron, Worldcom, Ahold of Parmalat, die uiteindelijk niet zijn wie ze zeggen te (willen) zijn.

Arthur Andersen was zes maanden na Enron failliet. Uiteindelijk word je als bedrijf keihard afgerekend op je gedrag ofwel je niet houden aan waarden. Desinteger gedrag leidt uiteindelijk tot het afremmen van de eigen groei en zelfs tot de ondergang. Natuurlijk, groei kun je kopen, maar autonome groei komt alleen uit bedrijven die authentiek zijn. Kijk naar Virgin en Richard Branson, Stelios bij Easyjet, Vodafone, Dell, Nike. Ondernemers en bestuurders die passie en beleving in een bedrijf of merk stoppen. Ze zijn aantoonbaar succesvol. Waarom storten zoveel familiebedrijven in als de oprichter weggaat?' Een retorische vraag.

#### Verankeren van corporate values

Samen met zijn compagnon Rogier Offerhaus, expert op het gebied van leiderschap, steunen de heren vanuit hun Instituut Eikenrode ROI bedrijven om vanuit dit gedachtegoed (bedrijven) autonoom te laten groeien.

En in hun besturing helpen te verankeren. In de woorden van de twee resultants: een fruitschaal met gedragsregels creëren waar medewerkers, leidinggevend en bestuurders elkaar op aan kunnen spreken. Immers...op het naleven van de bedrijfsspecifieke kernwaarden zijn we allemaal gelijk, op

doelen en verantwoordelijkheden verschillend. Rogier Offerhaus: 'Het is met elkaar en niet ieder voor zich. Bedrijven stijgen tot grote hoogte als ze in staat zijn resultaatgerichtheid te koppelen aan een gemeenschappelijke set van waarden. Dat biedt binding. Iedereen loopt dezelfde kant op. Die intrinsieke behoefte zit er meestal wel, maar moet alleen vaak nog gemobiliseerd worden. En dan helder neerzetten. In kraakheldere bewoordingen. Vervolgens moet iedereen zich eraan houden. Toegegeven; dat is lastig. Maar je begint met een bedrijfs onderdeel en laat het als een olievlek uitdrijven.'

Het model van Offerhaus en Plasmeijer impliceert zelfs een nieuwe beoordelingssystematiek. Offerhaus:



ROGIER OFFERHAUS

MARTIEN PLASMEIJER



'Mensen worden enerzijds 'afgerekend' op resultaat. Anderzijds op het naleven van de organisatiewaarden. Haalt iemand zijn resultaat niet, maar voldoet hij wel aan de waarden van het bedrijf, krijgt-ie een tweede kans. Haalt iemand zijn doelen, maar leeft hij de waarden niet na, heeft hij een lastig gesprek. Het principe van last-in-first-out, moet misschien wel verschuiven naar: wie zijn resultaten haalt en ook nog eens de bedrijfswaarden naleeft, blijft. De niet-waarden gerichte mensen vliegen eruit. Je creëert zo een club mensen met een collectief waardenpatroon; een collectief bewustzijn. Dat is een fundamenteel nieuwe kijk op HRM.'

#### Heldere visie

De in de praktijk getoetste visie is helder: Plasmeijer en Offerhaus hebben inmiddels het harde bewijs geleverd (bij o.a. drie beursgenoteerde bedrijven

uit de financiële, telecom- en IT-wereld en een familiebedrijf), voor de theorie dat gedeelde passie de enige weg is naar tijdloze autonome groei. Mijmerend uitkijkend over zijn landgoed, filosofeert Plasmeijer over zijn nieuwe doel. 'Ons doel is dat beursfondsen oaks krijgen; een speelse knipoo naar het landgoed Eikenrode. Dat zijn, zeg maar, financiële Michelinsterren die bedrijven kunnen verwerven. Het aantal oaks laat de mate zien waarin een onderneming in staat is om duurzaam haar realisatiekracht te vergroten. Anders gezegd.... de mate waarin een bedrijf is wat het zegt dat het - v.w.b. haar kernwaarden en resultaten- wil zijn. Een bedrijf (de medewerkers) met -zeg- vijf oaks, stuurt integraal vanuit gemeenschappelijke kernwaarden op individuele doelen en verantwoordelijkheden. Dit zijn bedrijven die hun eigen waarden daadwerkelijk doorleven. Een bedrijf zonder oaks richt zich vooral op resultaat en heeft de kernwaarden feitelijk alleen als uithangbord. Deze worden niet nageleefd. Mijn stelling is, dat je in bedrijven met vijf oaks moet investeren. Het zijn gegarandeerde groeiers.'

De ziel terug in het bedrijf ofwel ...

## Corporate values verankeren en gezonde passie stimuleren en ondersteunen.

*("Oak-certificering" een feit)*

Werken vanuit gemeenschappelijke kernwaarden en tegelijkertijd resultaatgericht ondernemen staan op gespannen voet met elkaar. De eerste wordt geofferd aan de tweede. Dit komt omdat er geen transparant model bestaat om de correlatie van de twee polen in beeld te brengen. Sinds kort behoort dit tot het verleden. Martien Plasmeijer c.s. hebben vier jaar hard gewerkt en een meetbaar waardenmodel ontwikkeld dat de waarden niet alleen versterkt en waar nodig definieert, maar die waarden juist onlosmakelijk integreert in de totale aansturing. Inmiddels is dit model met spectaculair succes bij drie grote ondernemingen geïmplementeerd. Het is jammer dat ondernemingen tevreden zijn met de winst en groei die zij realiseren; die zouden beduidend hoger en groter zijn wanneer de kernwaarden zouden worden ingebed binnen een algemene en voor iedereen geldende ethische visie. Een kwantificeerbaar waardenmodel dat niet alleen de spanning tussen ethiek en resultaat wegneemt, maar dat leidt tot de conclusie "hoe meer waarden hoe meer winst"! Aantoonbaar.

Wilt u een kennismakingsgesprek met Martien Plasmeijer of met Rogier Offerhaus om te ervaren in hoeverre "Oak-certificering" van belang kan zijn voor uw onderneming of instelling, neemt u dan contact op met Speakers Academy voor het maken van een afspraak op CEO-niveau en vraag naar Albert de Booi. T: 010-4333322, E: albert@speakersacademy.nl

De verstandige denkt na over wetenschap en bedrijf, alsof hij niet ouder werd en niet had te sterven; de deugd echter beoefende hij, als had de dood hem reeds bij de haren gegrepen. (Indiaas spreekwoord)